



**” Des compétences à l’activité de travail des cuisiniers
dans la restauration collective et la restauration
commerciale. Une économie de l’homme et de son
produit ”**

Christèle Dondeyne

► To cite this version:

Christèle Dondeyne. ” Des compétences à l’activité de travail des cuisiniers dans la restauration collective et la restauration commerciale. Une économie de l’homme et de son produit ”. Communication au congrès de l’AFS. RTF travail et activité., Feb 2004, France. halshs-00626430

HAL Id: halshs-00626430

<https://shs.hal.science/halshs-00626430>

Submitted on 26 Sep 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Des compétences à l'activité de travail des cuisiniers dans la restauration collective et la restauration commerciale. Une économie de l'homme et de son produit »

Communication au congrès de l'AFS. RTF travail et activité.

24-27 février 2004

Christèle Dondeyne, LEST-CNRS

Introduction. Une économie de l'homme et de son produit dans la restauration collective et la restauration de chaîne.

Cette communication esquisse dans leurs grandes lignes les principaux éléments qui concourent à définir l'activité de travail des cuisiniers dans une société de restauration collective et une chaîne de cafétéria. Au terme d'une formation généralement poursuivie jusqu'à l'obtention d'un CAP ou d'un BEP, les cuisiniers sont amenés à exercer leur activité professionnelle soit dans la restauration commerciale dite traditionnelle dominée par l'artisanat, soit dans la restauration commerciale de chaîne qui se décline en restauration rapide, restauration à thème et cafétérias, soit encore dans la restauration collective sous-traitée, ou bien sous l'égide des collectivités publiques. Ces différents segments de marché, entachés d'un prestige variable, sont associés à des configurations du marché du travail spécifiques. Associées *a priori* à des modes de production industriels décriés par le groupe professionnel, les cafétérias issues d'une restauration populaire de masse qui a émergée dans les années 70, et plus encore les sociétés de restauration collective, sur lesquelles pèse le stigmate d'une restauration sociale parcimonieuse, sont peu estimées par les cuisiniers mais leur offrent des perspectives de « refuge » par des conditions d'emploi relativement plus favorables lorsqu'ils aspirent à une stabilité personnelle ou familiale.

Un examen approfondi du travail des cuisiniers dans ces deux segments montre toutefois que la réalité des emplois et de l'activité de travail est contrastée. Les cuisiniers de la restauration collective sont engagés pour partie dans l'activité de gestion, participant aux commandes à des degrés divers, et ont la possibilité, aux termes parcours et de formations internes, d'accéder à des fonctions de gérants. Les cuisiniers des cafétérias sont par contre cantonnés à une activité de fabrication extrêmement codifiée sans perspectives de promotion. Les conditions de rémunérations et les amplitudes horaires sont plus favorables aux cuisiniers de la restauration collective. Si les conventions collectives et les grilles de classifications qu'elles comportent donnent un premier aperçu des configurations du marché du travail, la définition des compétences des cuisiniers ne se résume pas à son aspect institutionnalisé et comprendre l'activité de travail permet d'aller au-delà.

Acquise par la formation, certifiée par le système éducatif et parachevée dans les grilles de classification des conventions collectives, la compétence peut être lue comme le produit de négociations institutionnelles entre syndicats salariés, patronat et pouvoirs publics et la cristallisation formalisée d'un rapport de forces sur le marché du travail, lui-même sous-tendu par les besoins en main d'oeuvre traduits du marché des produits. Etalon d'évaluation des individus

offreurs de travail, la compétence exprime au delà des hommes pris un à un les termes spécifiques du rapport salarial dans un secteur donné. L'éclairage salutaire que procure cette perspective distanciée souffre-t-il nécessairement des considérations qui peuvent naître d'un examen des situations de travail, et qui, partant d'un inventaire des gestes, du langage, de l'inventivité, de la solidarité, des coopérations qui se déploient au cours de l'activité de travail mettent en lumière le propre du travail humain, qui se soustrait aux prescriptions pour leur donner du sens ? Certes il ne faut pas risquer de naturaliser les compétences en détachant les situations de travail des rapports sociaux et de l'activité productive et en différenciant division du travail et exercice de l'activité de travail. Cette optique conduit *in fine* à entériner et encourager les démarches gestionnaires et volontaristes qui cherchent à capter les ressources humaines et occultent le rapport salarial en enfermant les compétences dans le cadre circonscrit de la situation du travail. Faut-il alors dénoncer comme telles des manipulations qui dissimulent un exercice de domination ? L'alternative entre situations et structures, bien que dépassée par de nouvelles approches, continue de polariser les débats autour de la notion de compétence et clive la communauté des sociologues du travail.

Mais comment comprendre le paradoxe que l'on peut lire en rassemblant partie des écrits en sociologie du travail : d'un côté l'individu au travail serait tenu de s'impliquer davantage dans l'organisation qui emploie ses compétences, de l'autre les conditions d'emploi se caractériseraient par une instabilité plus grande, trop souvent synonyme d'une précarité exacerbée ; comme si la capacité d'action et l'autonomie reconnue subjectivement à l'individu ne trouvaient pas leurs correspondances dans les évolutions objectives de l'organisation du travail et du système d'emploi. Faut-il y voir les effets d'une manipulation mâtinée de menace des salariés par les dirigeants, et s'en tenir à une posture sociologique qui rejoint la dénonciation des méfaits du capitalisme, ou bien rechercher dans quelles mesures la notion de compétence s'établit sur des correspondances entre la mobilisation du sujet et les reconnaissances objectives de la participation du salarié à l'activité productive et marchande ?

Dépasser ce paradoxe nécessite de tenir *a minima* deux niveaux de lecture : la notion de compétence peut être éclairée en cherchant d'une part à comprendre le travail en situation locale, d'autre part à restituer la contribution productive dans une perspective économique plus globale. Il s'agit de mettre en relation une économie de l'homme au travail, qui étudie avec quelles ressources personnelles s'engage un usage de soi dans la participation à l'activité productive, en l'occurrence marchande, avec une économie des produits échangés, fabriqués et distribués pour être livrés sur le marché¹. Cette perspective aboutit finalement à démontrer comment les compétences évoluent avec les formes de la production et leur valorisation marchande à un niveau global, tout en étant négociées localement dans l'organisation où elles sont employées. Pour tenir les deux bouts d'une

¹ Notre démarche rejoint le projet du groupe Mesure, qui considère que la part d'interaction avec la nature est constitutive de tout travail, et complète les échanges entre les hommes. Si la rationalisation technique et marchande développe sans cesse l'organisation, qui rationalise les interactions avec la nature et le marché, qui procède d'une économie calculatoire de l'échange entre les hommes, le travail ne peut s'y réduire et se nourrit en permanence des formes « spontanées » d'échange entre les hommes et d'une économie de soi (*Le sens de la mesure. Manifeste pour l'Economie en Sociologie : Usage de soi, Rationalisation et Esthétique au travail*, A. Bidet, Boutet, T. Le Bianic, O. Minh Fleury, C. Palazzo, G. Rot F. Vatin).

telle analyse, l'objet produit peut être le fil conducteur. Notre démarche s'inspire en cela d'une sociologie économique centrée sur le produit, telle qu'en a renouvelé les fondements F. Vatin en étudiant le marché du lait. Plaidoyer pour une sociologie technico-économique, la démarche est animée par la volonté d'inscrire les rapports sociaux dans la matérialité du monde². B. Latour, pour qui les objets sont des actants de plein droit, ils sont des connections matérielles qui permettent à un lieu de se relier à d'autres, pousse également à réintroduire l'objet dans l'analyse du travail, car il est le chaînon manquant entre situations et structures³.

Le travail du cuisinier s'insère dans une configuration productive, matérialisée par les objets que sont le mobilier de cuisine, celui de la salle de service, les ustensiles dont il dispose, les contraintes contractuelles et les consignes gestionnaires qui prescrivent le nombre et la qualité des plats à préparer. Cet ensemble d'objets ne lui dicte pour autant pas sa conduite toute entière. Son « savoir-faire », les connaissances et les techniques qui lui ont été enseignées, son expérience et la forme des coordinations avec les autres membres de l'équipe participent à la production. Nous avons cherché à établir les différences et les ressemblances entre cuisiniers de la restauration collective et ceux de la restauration commerciale, et la façon dont se différencient les compétences, au travers d'une comparaison qui porte sur les prestations des entreprises, les modes de gestion du personnel, les outils de gestion de la production, l'organisation du travail et les situations de travail. Elle met en évidence que les options de gestion du personnel adoptées par les deux entreprises différencient les compétences reconnues aux cuisiniers et leur activité de travail, tributaires également de la configuration locale du restaurant et du type de prestation préparée.

La contribution livrée ici résulte d'un exercice de comparaison réalisé *a posteriori* : le terrain de la restauration collective a issu du travail de thèse mené de 1997 à 2000⁴, le terrain de la restauration en cafétéria a été trouvé en 2003 pour répondre à un appel d'offres lancé par la DARES sur les conditions de travail⁵. Les périodes et la durée des enquêtes diffèrent, mais elles ont été guidées par le même souci de comprendre l'activité productive et la grille de lecture adoptée est similaire. Restocol est une très grande société de restauration collective et Régalez-vous est l'une des principales chaînes française de cafétéria. Nous rendons compte ici d'observations ethnographiques pratiquées dans les deux entreprises, précisément dans trois restaurants de collectivités et deux cafétérias : un restaurant de maison de retraite marseillaise de 100 couverts, un

² Partant des caractéristiques techniques de l'objet, l'auteur déroule les raisons marchandes de tous les acteurs, éleveurs, ingénieurs, intermédiaires, qui participent à l'organisation du marché du lait. Le produit et ses transformations successives servent de fil conducteur à une analyse qui restitue la matérialité et la logique technique tout en mettant à jour les comportements des acteurs (VATIN F., *Le lait et la raison marchande, essai de sociologie économique*, Rennes, Pur, 1996).

³ Les interactions humaines ne sont pas que des interactions de face à face, car les objets sont médiateurs (contrairement aux interactions entre singes). En se privant des objets, en oubliant de voir que la vie sociale ne tient pas qu'au monde social, la sociologie est prisonnière de l'alternative entre interaction et structure (LATOUR B., « une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, n°4, 1994, pp. 587-607).

⁴ DONDEYNE Christèle, *D'une économie de la fabrication à une économie des usages dans la restauration collective*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de la Méditerranée/LEST-CNRS, 2002.

⁵ BRUN-HURTADO E., DONDEYNE C., SAMZUN T., *Organisation du travail et conditions de travail : les conséquences de l'application des accords d'ARTT dans trois entreprises de service*, rapport final pour la DARES, sous la responsabilité scientifique de P. BOUFFARTIGUE, 2004.

self-service d'un collège d'Ile de France de 300 couverts et un grand restaurant d'entreprise d'Ile de France de 3000 couverts pour ce qui est des premiers, et une cafétéria de 450 couverts située à Nîmes proche du centre ville et une cafétéria localisée dans un centre commercial Arlesien pour ce qui est des deux autres.

1 Les cuisiniers. Contours institutionnels d'un groupe professionnel.

Cuisiniers de la restauration collective et cuisiniers de la restauration commerciale sont issues des mêmes filières de formation. Les diplômes liés à la restauration et qui concernent principalement les cuisiniers sont le BEP hôtellerie restauration et le CAP cuisine⁶⁷. Les autres diplômes que sont le BAC professionnel restauration, le BAC technologique hôtellerie et le BTS hôtellerie restauration destinent davantage soit à l'hôtellerie de prestige, soit à des fonctions d'encadrement dans les sociétés de restauration collective ou les chaînes de restauration. Les enseignements valorisent l'activité artisanale, au détriment de la production culinaire d'assemblage. En assimilant la restauration collective à ce mode de production, ils contribuent à la maintenir au plus bas d'une échelle de prestige qui condamne aux rangs inférieurs les formes de néorestauration dans leur ensemble. Un double décalage entre les représentations partagées dans la profession et la réalité des emplois se trouve conforté, le principal débouché des cuisiniers se situant dans la restauration collective, et les modes de production culinaires de ce secteur étant pourtant variés⁸. L'importance du volume des emplois a certes été longtemps masquée par les estimations officielles qui ne comptabilisaient pas les emplois des cuisiniers de l'autogestion⁹. La part des emplois de cuisiniers peut aller jusqu'à un tiers des effectifs des sociétés de restauration collective, Restocol se situant au dessus de cette fourchette, alors qu'elle ne représente que 8% des emplois de la

⁶ Muller-Mériot, S.-A., *Compétences et identité d'un groupe professionnel : les cuisiniers de la restauration collective*. These, EHESS, Paris, 2000, p. 190. Entre les années 74 et 87, il existait trois CAP, un CAP cuisine classique, un CAP cuisine des collectivités (petites unités) et un CAP cuisine des collectivités (grandes unités). Comme les élèves affluaient dans le premier et que les deux derniers accueillaient les mauvais, un unique CAP cuisine a été conservé.

⁷ Il existe également un CAP d'agent technique d'alimentation.

⁸ La thèse de S.A.Mériot dépeint tous les éléments qui concourent à définir l'identité professionnelle du groupe des cuisiniers de la restauration collective, qui souffrent d'une mauvaise réputation, s'infligeant eux même l'image d'une identité professionnelle dévalorisée, alors que les conditions d'emploi et les possibilités de carrière qui leur sont offertes dans les marchés internes du travail des grandes sociétés de restauration collective sont plus favorables que celles qui prévalent dans la restauration commerciale (Muller-Mériot, 2000).

⁹ L'étude menée au Céreq par Sylvie-Anne Mériot, qui a ensuite donné lieu à la rédaction d'une thèse, a corrigé ces estimations, et a servi de support à une réflexion sur la rénovation des diplômes de l'hôtellerie restauration, en commençant par faire une place aux sociétés de restauration collective dans ce champ de réflexion (Mériot S.-A., *La restauration collective. Analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômes*, Céreq, document n°129, Série Evaluation, Janvier 1998. Ainsi les données brutes de l'enquête emploi INSEE 1996 faisaient apparaître 650 000 emplois dans l'hôtellerie restauration dont 88 000 emplois de cuisiniers (soit environ 14%), répartis pour 83 % en restauration commerciale et pour 17 % en restauration collective. Après réaffectation des classés « hors-hôtellerie restauration, ce sont 165 000 cuisiniers qui apparaissent, dont 56% exercent en restauration collective (Mériot, 1998, p. 13).

restauration rapide¹⁰, à l'instar de Régalez-vous¹¹. L'hôtellerie économique et les cafétérias sont parmi les segments de la restauration qui font le moins appel aux cuisiniers dans leur recrutement.

Les sociétés de restauration collective et les chaînes de la restauration commerciale ont participé à généraliser le salariat dans la restauration, dans un secteur qui reste dominé par les exploitations d'origine familiale dites indépendantes et associées à l'artisanat. Elles ont d'ailleurs appartenu au même syndicat professionnel, avant de se doter de leurs propres représentants. Le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC), créé en 1965, devient autonome en 1983 en signant sa première convention collective. Le Syndicat National de la Restauration Publique Organisée (SNRPO), qui représente quant à lui les « chaînes de cafétérias et assimilés » s'est doté d'une convention en 1998 étendue en décembre 1999. Il a appartenu avec le SNRC au Groupement National de la Restauration, créé en 1991, qui rassemble les nouvelles formes de restauration avant de se rallier à l'Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière (UMIH) dès la signature de la première convention collective étendue pour les hôtels Cafés et Restaurants (HCR). Les conventions collectives de la restauration collective et de la restauration commerciale sont relativement similaires du point de vue des contenus de postes donnés à chacun des niveaux et des échelons. La progression est définie selon les critères que sont les compétences (connaissances et attitudes commerciales, ainsi que formation requise), le contenu de l'activité (nature et degré de difficulté des travaux à exécuter, en fonction de l'organisation du travail de l'entreprise), l'autonomie (degré de liberté dont peut disposer le salarié en tenant compte des consignes, en rapport avec le contrôle hiérarchique) et la responsabilité. Le CAP de cuisinier est exigé pour le niveau II des conventions collectives. Les deux branches offrent aux cuisiniers des conditions d'emploi relativement favorables dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

Le marché du travail pour le secteur de l'hôtellerie restauration dans son ensemble semble en porte-à-faux : une offre de travail composée d'une main d'oeuvre peu qualifiée et instable rencontre une demande de travail qui propose des contreparties peu réjouissantes en termes de salaires et dont le niveau de rémunération souffre en plus du temps partiel. Une majorité de salariés sont des employés de faible niveau de qualification (53, 9% d'employés dans le secteur). Le recours au temps partiel est plus important que pour l'ensemble des secteurs français (un tiers contre 15% en moyenne). En conséquence les rémunérations sont faibles. Ces conditions d'emploi peu attrayantes se traduisent par un fort turnover : 44% des salariés travaillent depuis moins de six mois dans le secteur. Tant du côté de l'offre que de la demande les acteurs se renvoient en miroir des images qui font office de repoussoir pour de larges franges de la population. Employeurs et salariés s'accordent en effet pour considérer les postes d'employés comme des « emplois faute de

¹⁰ L'Insee englobe dans la restauration traditionnelle la restauration à thème et les cafés restaurants, alors que ce sont des segments d'activité bien distincts pour les professionnels de la restauration.

¹¹ Seuls 8% des employés atteignent le niveau 2 de la convention collective en 1999, qui exige le CAP de cuisinier et une expérience professionnelle. La majorité des effectifs de l'entreprise se concentre sur le premier échelon du premier niveau, qui rassemble 3887 employés en 1999, soit 84,83% des effectifs. Depuis l'année 2000, le niveau de qualification tend cependant à augmenter, puisque 9,16% des individus sont classés au niveau deux échelon 1 en 2000, l'échelon 2 du niveau 2 rassemble 10,23% des effectifs en 2001 et 11,20% en 2002.

mieux », et la problématique est celle d'un recrutement qui a du mal à trouver des volontaires, qui souffre d'un absentéisme important et d'une instabilité structurelle du personnel.

Dans ce paysage morose, les disparités sont cependant importantes entre les différents secteurs. L'analyse du groupe professionnel des cuisiniers témoigne de meilleures rémunérations en vigueur dans le secteur des collectivités, en particulier dans le privé, relativement au secteur indépendant (Muller-Mériot, 2000, p. 83). Ainsi un cuisinier de la restauration collective dans le privé gagnait en moyenne 8 250 francs par mois selon les données de l'enquête emploi de l'INSEE de 1998, alors que dans le public il percevait 1000 francs de moins, rémunération toutefois supérieure de 1000 francs à ce qui se pratique dans les restaurants. Le secteur des cantines apparaît dès lors plus attrayant que le secteur artisanal malgré les représentations couramment véhiculées, au sein même de la profession concernée. Les salaires du secteur privé indépendant sont les plus faibles, et plus encore chez les traiteurs que chez les restaurateurs. Les formes d'activité artisanales en restauration collective comme en restauration commerciale sont les moins avantageuses. Les employeurs importants, sociétés de restauration collective et restaurants d'hôtels pouvant appartenir à des chaînes sont ceux qui rémunèrent le plus les cuisiniers. Cela peut s'expliquer d'une part par une moindre variation de l'activité, d'autre part par la grande taille de ces entreprises qui favorise la présence syndicale¹².

Dans les restaurants les rémunérations sont faibles dans les emplois d'exécution mais s'élèvent avec les niveaux de qualification. Les possibilités d'évolution sont limitées par la faible taille des exploitations de type artisanal (Muller-Mériot, 2000) alors que les sociétés de restauration collective offrent des perspectives de promotion interne; (Dondeyne, 2002). Le temps partiel est beaucoup plus répandu dans la restauration rapide (59%), et la restauration traditionnelle y a davantage recours que la restauration collective (28,2% contre 26,4%)¹³. Cela s'explique par la plus grande proportion de postes de cuisinier dans les restaurants et les sociétés de restauration collective, postes qui sont généralement à temps complet dans ces dernières. Dans tous les cas, les postes d'employé(e)s de service sont majoritairement à temps partiels alors que les postes de cuisiniers sont plus souvent à temps complet. Les « nouvelles » formes de restauration emploient beaucoup moins de cuisiniers et offrent dès lors davantage de postes de service à temps partiel.

La représentation syndicale des salariés est très inégale, relativement absente dans les petites structures, présente dans les grandes entreprises. Le taux de syndicalisation dans les restaurants et les cantines permet de hiérarchiser d'un bas à un bon niveau de protection la restauration commerciale indépendante, la restauration commerciale de chaînes, la restauration collective autogérée indépendante, la restauration collective sous-traitée et la restauration collective

¹² Ces rémunérations tiennent compte de la part des emplois à temps partiel, globalement plus faible dans les cantines que dans les restaurants traditionnels. Les salaires horaires nets des employés à temps partiel restent plus importants dans les cantines (50 francs de l'heure, contre 42 à 48 francs de l'heure dans les hôtels, cafés et restaurants. Ces derniers sont cependant réputés pour recourir au travail au noir, et ont tendance à déclarer des temps partiels et à verser en complément de rémunération au noir afin de bénéficier de l'abattement des charges sociales sur les rémunérations du personnel déclaré à temps partiel (Muller-Mériot, 2000, p. 84).

¹³ D'après les DADS (déclarations annuelles des données sociales, traitées par l'INSEE en 1997)(Muller-Mériot, 2000, *op.cit*).

autogérée structurée. Le taux de syndicalisation du personnel auprès des principales confédérations est essentiellement liée à la taille des cantines ou de l'entreprise qui les emploie. Dans l'ensemble de la restauration, les salariés des plus grosses entreprises cumulent les avantages d'une bonne représentation syndicale à la fois patronale et salariale, alors que ceux des plus petites peuvent être particulièrement isolés.

2 La diversité des prestations de restauration, du « compromis domestique » au « concept »

Sont ici brossées rapidement les caractéristiques du marché et les types de prestations fournies dans la restauration collective et la restauration des cafétérias. Quelles sont les similitudes et les divergences au regard de la forme des coordinations entre organisation et marché, de l'élaboration et de la diversité des prestations ? Le concept, insigne désormais incontournable de la modernisation marchande, désigne-t-il les mêmes réalités dans les deux secteurs ?

2.1 Le concept organisateur des prestations des chaînes de restauration

Le marché des cafétérias est actuellement en déclin¹⁴. Compromis heureux entre restauration populaire et consommation de masse à son apogée dans les années 70-80, cette formule est désormais considérée comme vieillissante, et les orientations stratégiques de Régalez-vous se recentrent autour d'une communication tournée vers la tradition et la qualité, se désolidarisant radicalement des formules de restauration rapide qui sont ses concurrents les plus dangereux. Les cafétérias Régalez-vous sont généralement implantées à côté de supermarchés ou d'hypermarchés¹⁵, et la clientèle est constituée majoritairement des chalands des centres commerciaux, ainsi que des salariés des magasins avoisinants.

Usant d'une terminologie en vogue depuis le milieu des années 90, Régalez-vous présente ses prestations de restauration comme des concepts tout en rénovant son « parc de cafétérias » progressivement. Le self-service classique, destiné à être remplacé, est ainsi devenu le « concept traditionnel du service en ligne ». Les différentes offres de restauration se distinguent selon le prix moyen du plateau repas, l'étendue du choix et la qualité des plats, et la forme de la distribution, développant à côté du traditionnel service en salle des formules de vente à emporter. Chacune de ces offres s'adapte à la taille du site d'implantation et à la fréquentation de la clientèle, tel un jeu d'assemblage dont les pièces ont des dimensions variables. Le propre du concept est avant tout d'être duplicable. L'une des nouveautés réside dans l'organisation de la distribution, dénommée « free-flow » : tel un marché des plats, les points d'approvisionnement sont répartis dans l'espace du restaurant, fluidifiant la circulation des clients. Un mobilier décoratif attire l'attention du consommateur et lui fournit des repères pour s'orienter dans le restaurant.

¹⁴ Ce segment de marché a connu un taux de croissance négatif de 1,7 % entre 1991 et 1996 et de 3,3 % entre 1996 et 2000. Les estimations pronostiquent un taux de croissance de - 0,5 % pour la période qui court jusqu'à 2010.

¹⁵ Elles sont dites alors « intégrées », par rapport aux cafétérias situées ou en centre-ville et dites en « solo ».

2.2 Entre compromis domestiques et prestations spécifiées, une prestation négociée dans les sociétés de restauration collective.

Longtemps familier d'un taux de croissance de plus de 10 %, le marché de la restauration collective tend aujourd'hui à s'éroder. Bénéficiant d'un taux de TVA réduit, cette forme de restauration s'adresse à des collectivités dont les membres, salariés, élèves, patients des hôpitaux, pensionnaires de maisons de retraites, constituent une clientèle en partie captive. Cette restauration qualifiée de sociale a mauvaise réputation, alors que les coûts de revient et la qualité des repas se distribuent sur une fourchette assez large. Développant des services tels que le nettoyage, la distribution du courrier interne, l'entretien des espaces verts, Restocol se positionne sur un créneau plus large en mettant au principe de son professionnalisme son efficacité gestionnaire pour inciter ses clients à la délégation et à l'appel à la sous-traitance. Ses offres de restauration se diversifient considérablement, empruntant aux concepts de la restauration commerciale leurs thématiques et leurs innovations en matière de distribution.

Objet de négociations au moment de son élaboration et des tractations contractuelles, la prestation, réalisée dans un restaurant situé à l'intérieur de la collectivité cliente, continue d'être l'occasion d'(e)/(en)jeux multiples dans le fonctionnement quotidien de l'organisation cliente et peut être associée à une régulation conjointe de la production entre la collectivité cliente et l'équipe de restauration¹⁶. L'organisation de la distribution privilégiée par les concepts tend à la fois à multiplier les connexions entre production et utilisation, grâce à une offre variée conçue sur mesure du client¹⁷, un mobilier décoratif qui équipe le parcours du consommateur dans le restaurant et des enquêtes de satisfaction régulières, et à séparer production et utilisation, en limitant les ajustements possibles lors de l'interface entre employée de service et usager ou lorsque ce dernier se sert lui-même. Les offres de Restocol se distribuent entre prestations domestiques que nous avons qualifiées comme telles lorsque le restaurant est soumis aux règles de la collectivité cliente, prestations standards, lorsque le choix est limité, et prestations spécifiées, qui jouent sur le registre du concept.

La restauration collective et la restauration des cafétérias présentent des similitudes et des divergences au regard de leur marché et du type de prestations fournies. Le concept, expression emblématique de l'intégration du marché dans l'organisation¹⁸, rencontre un succès croissant dans les deux segments. Dans le cas de la restauration collective toutefois, les engagements contractuels et la forme des coordinations entre organisation et marché donnent lieu à des coopérations entre prestataire et collectivités clientes lors de l'élaboration de la prestation, le concept traduisant une prestation spécifiée à partir des besoins exprimés par le client, tandis que le concept dans le

¹⁶ C'est ainsi que nous l'avons analysée dans notre thèse de doctorat (2002).

¹⁷ Le choix du concept et sa déclinaison particulière sur un site donné s'appuient sur des enquêtes qui identifient les profils et les comportements alimentaires des utilisateurs.

¹⁸ Selon une expression de F. Cochoy, « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », article de travail, CERTOP/Université de Toulouse II, 2000.

segment de cafétérias désigne une prestation standard plus ou moins élaborée. Par ailleurs, les prestations sont plus diversifiées dans la restauration collective.

3 Les outils de gestion. Mesures du produit du travail et mesures de la contribution productive

Les outils de gestion mis en place par l'organisation pour équiper le travail participe d'une rationalisation à l'œuvre dans les deux secteurs. Certains visent un idéal de gestion qui normalisent la production, et portent sur le produit du travail, d'autres visent à s'assurer d'une contribution productive conforme aux attentes de l'entreprise, et accordent la gestion des ressources humaines à la gestion de la production. Régalez-vous et Restocol, toutes deux engagées dans les voies de la rationalisation, tant technique que marchande, ont pris des options de gestion du personnel différentes.

3.1 Régalez-vous : codification du travail, et ajustement de la main d'œuvre par le marché externe

Régalez-vous dispose d'une charte de qualité qui décline en neuf chapitre les valeurs affichées par l'entreprise. Les principes éthiques qui définissent la qualité sont associés à une organisation, des outils de gestion, des procédures et des certifications. L'entreprise a mis en place une direction de la qualité et des méthodes dès 1990 et perfectionne une logistique propre aux cafétérias en 1993. Les filières d'approvisionnement sont certifiées et permettent à l'entreprise de s'engager à « rechercher les meilleurs produits aux meilleurs coûts » et « maîtriser les filières d'achat ». La normalisation des procédés de fabrication et de distribution garantit la qualité des prestations face à l'obligation de « préparer des recettes variées et diversifiées » et « d'offrir une ambiance conviviale et chaleureuse ». L'entreprise s'engage en outre à « travailler avec des professionnels de la restauration », « garantir une hygiène parfaite et une qualité totale », « favoriser l'apprentissage du bien-manger auprès des enfants », « respecter l'équilibre nutritionnel » et au final « proposer des repas au meilleur rapport qualité prix ». Ces engagements auprès des consommateurs sont également autant de dispositifs organisationnels et se traduisent au niveau des restaurants par des outils de gestion réunis dans un « guide des méthodes et procédures ».

Chaque élément du service fait l'objet d'une description précise et de consignes à respecter pour être correctement exécuté. Le pain, les couverts, les plateaux, les serviettes, les boissons, les fruits, le service des pâtisseries, les desserts et fromages, les hors d'œuvre doivent être préparés, disposés, rangés, décorés, nettoyés selon des consignes très précises pour que le « salad'bar en ligne ou en libre service soit identique en n'importe quelle cafétéria et conforme à la qualité définie par l'entreprise. Les fonction de l'employée buffet sont également détaillées. Il en est de même pour les plats chauds, avec le service des steacks hâchés frais, les méthodes de service des grillades, en cafétéria traditionnelle et pour les cuisines ouvertes en free flow, les assiettes chaudes pour le service des plats chauds. Machines à café, à chocolat, à chantilly ont des modes d'emploi très

précis qui dictent tant l'utilisation de l'appareil que les quantités nécessaires et suffisantes pour son approvisionnement. Les stands de glace et la tenue des stands qui proposent des viennoiseries et des sandwiches à emporter sont eux aussi extrêmement détaillées quant aux opérations de maintenance, de respect de la réglementation et de présentation. Rien n'est laissé au hasard et les procédures d'exécution sont suffisamment détaillées pour ne pas avoir besoin sur certains postes d'une formation en hôtellerie restauration. Sont détaillées notamment toutes les opérations qui sont visibles soit parce qu'elles s'exécutent devant les yeux du client, soit parce qu'elles mettent en valeur et concernent l'attrait des produits proposés.

Pour ce qui est des techniques de préparation, le même détail est accordé à la description des procédures et chaque étape est minutieusement décrite et rigoureusement définie. Ainsi par exemple le cuisinier responsable du stand de pâtes dispose d'un planning de préparation destiné à son organisation du travail. Il est renseigné à partir des prévisions du menu et en tenant compte des stocks et des ventes du service de midi pour le service du soir. Il est demandé au responsable du stand d'inscrire les numéros d'ordre de préparation, les désignations de plats de pâtes à préparer, les numéros des fiches recettes, le nombre de parts à préparer pour le service de midi et du soir, les produits à préparer la veille au soir, en fonction du menu et des fiches recettes, le nombre de part, et des observations, telles que le mode de décongélation. Les règles d'hygiène corporelle et l'organisation du poste de préparation sont de même commentées avec des indications précises. Quand intervient le travail de préparation à proprement parler, les fiches recettes servent de support à l'exécution des plats et les modes d'emploi des appareils de cuisson complètent les procédures d'exécution, comme l'illustre l'encadré qui suit.

Illustration. La préparation des pâtes. Etapes 3, 4 et 5 : prendre connaissance des quantités à préparer, mettre en chauffe et préparer les plats d'implantation.

3. prendre connaissance des quantités à préparer

- traiter les produits en stock après contrôle qualité,
- suivre le planning de préparation,
- préparer les sauces d'accompagnement suivant F.R. [fiches recettes],
- préparer les matières premières pour la réalisation des sauces du service,
- stocker 20% de la mise en place des ingrédients en réserve froide pour assurer la fin du service

4. Mettre en chauffe :

- le cuiseur à pâtes : 15 minutes avant le début du service en réglant le thermostat sur 110° ou 'boil' (suivant le type d'équipement) et la minuterie suivant le type de pâtes, en respectant la F.R. [fiches recettes],
- les plaques de cuisson et de maintien en température,
- le chauffe-assiettes, une heure avant le début du service, assiettes creuses 45°

5. préparer les plats d'implantation (annexe 1)*

- sauces,
- fromage râpé, parmesan.

*l'annexe 1 est une série de trois photos qui représentent la présentation du stand de pâtes pour chaque concept où ils peuvent être proposés, à savoir la « place des restaurants », « les halles », le « service en ligne », et sur lesquelles on peut voir le plat de pâtes, le plat de sauces, les ustensiles et des accessoires de décoration.

On trouve le même genre d'indications pour la préparation des pizzas, des chaussons mexicains, des poulets cuits à la rôtière ou encore des plats mijotés. Les cuisiniers peuvent également participer à la distribution, servant les assiettes dès que l'employé(e) de service a pris la commande au client. Le recours aux produits pré préparés s'est considérablement accru, et transfère une partie de l'activité de fabrication en amont vers l'industrie agro alimentaire, sans pour autant supprimer le besoin en cuisiniers qualifiés. La gestion du personnel de Régalez-vous méconnaît le métier de cuisinier, et limite la progression dans l'emploi de ce dernier.

L'analyse des politiques de ressources humaines indique une faible valorisation des compétences culinaires au regard de ce qui se pratique dans la restauration traditionnelle ou la restauration commerciale. On note ainsi un certain décalage avec la convention collective qui a mis en place une grille de classification des compétences. Les métiers tels que les a défini l'entreprise ne commencent qu'au stade de l'encadrement intermédiaire. Ce que l'entreprise appelle les métiers consiste en quatre fonction d'encadrement du restaurant : celle de directeur, celle d'assistant commercial, de l'assistant produit et de directeur adjoint. Ce sont donc principalement les fonctions de management, de gestion et de responsabilité économique qui sont valorisées dans la présentation des métiers de l'entreprise. On y trouve notamment les « fiches recettes » qui équipent l'activité de travail des cuisiniers.

3.2 Restocol : codification du travail, et formalisation des compétences dans le cadre d'un marché interne

Une large panoplie d'outils de gestion mise en place dans les restaurants au milieu des années 90 encadre la fabrication et la distribution des repas afin de consolider les normes de production. Ces outils tendent à durcir les consignes de fabrication, à codifier le processus de distribution et à formaliser la gestion du restaurant en imposant un idéal de gestion qui sert d'étalon de comparaison entre les unités économiques. Ils participent d'une politique de qualité de service et sont réunis dans un document intitulé « les indispensables à la qualité de service ». Ces préceptes définissent la qualité de service en décomposant le processus de production en sept domaines d'action, qui se déclinent chacun en actions précisément vérifiables et permettent de traduire les objectifs de qualité en autant d'éléments de contrôle.

Les « menus normés », conçus au siège, prescrivent les différentes composantes des repas. Les prescriptions concernant les denrées sont réunies dans un « catalogue achats », qui laisse un certain choix au gérant pour certains produits et ne laisse aucune alternative pour les achats dits « amont », qui correspondent à des produits dont les tarifs sont négociés avec les industriels de l'agroalimentaire. Certains d'entre eux sont même conçus en fonction d'un cahier des charges que dresse Restocol à l'industriel, et imposent au cuisinier un mode d'emploi particulier. Les produits qui incorporent et économisent du travail de préparation sont de plus en plus nombreux¹⁹. Les

¹⁹ Cinq gammes d'approvisionnement sont distinguées en restauration : les produits frais (première gamme), les conserves (deuxième gamme), les surgelés (troisième gamme), les produits prêts à l'emploi (quatrième gamme) et les produits frais cuisinés (cinquième gamme).

techniques de préparation des denrées doivent se conformer à des « fiches techniques de produit » qui prescrivent la recette du plat à préparer, sa « qualité perçue », donnée par un descriptif de l'aspect-forme du produit, sa couleur, son odeur, sa texture et sa saveur. Les quantités à préparer sont dictées par les « grammages », soit le poids par assiette. A titre d'exemple, la fiche technique de la « goulash hongroise » précise qu'elle se prépare avec des morceaux de bœufs de 50 ou 70 grammes, en collier et basse-côte, que le grammage rendu assiette sera de 130 grammes, et conseillent un conditionnement « bœuf morceaux sous-vides en 5 kilos ». Ces fiches ne détaillent pas les modes opératoires et ne sont lisibles et utilisables qu'à condition de maîtriser préalablement des connaissances culinaires professionnelles.

Les cuisiniers représentent près de la moitié des employés qualifiés de Restocol, dont la proportion varie entre 30 et 36 % selon les filiales. L'entreprise, soumise à une obligation de reprise du personnel, ne recrute à l'extérieur qu'une partie des cuisiniers. Si les données des bilans sociaux indiquent une politique de promotion interne qui n'en n'est qu'à ses balbutiements, touchant 1 à 3% des salariés entre 1990 et 1997, les politiques de formation et les actions du service ressources humaines confirment une démarche volontariste en matière de promotion interne, cherchant à constituer parmi les cuisiniers un vivier de gérants potentiels. En ce sens, le second de cuisine est l'objet d'un dispositif de formation ciblé sur la gestion et les actions commerciales que nous avons eu l'occasion de voir à l'oeuvre.

4 Le travail en cuisine/la cuisine en actions(une économie de l'homme et de son produit

Cette dernière partie décrit, au delà de l'organisation du travail, l'homme en relation d'échange, avec les membres de l'équipe.

4.1 Régalez-vous : respect des consignes

4.1.1 Fragmentation des tâches et dissociation des horaires au sein de l'équipe.

L'organisation du travail dans les cafétérias Régalez-vous réserve les tâches de gestion à un encadrement étoffé, puisque généralement deux assistants appuient le directeur de la cafétéria, et les tâches d'exécution en fabrication et en distribution à une équipe composée d'employés de service et de cuisiniers. Le directeur de la cafétéria prend en charge la gestion du personnel, en particulier les emplois du temps, les tâches administratives, ainsi que la gestion de la production, secondé par l'assistant produit qui s'occupe des commandes et encadre les ateliers de fabrication, et l'assistant commercial est responsable de la valorisation de la prestation, en s'assurant de la qualité du travail de préparation et de distribution. Dans chacune des deux équipes de Nîmes et d'Arles, qui comptaient respectivement 29 et 31 employés, trois cuisiniers oeuvraient pour la préparation des pâtisseries et des plats chauds.

L'activité de travail se caractérise par le minutage dont elle fait l'objet et la codification du travail. Globalement la préparation du service du midi se déroule le matin de sept heures et demi jusqu'à 11 heures environ. Les horaires des différents postes sont échelonnés. Un poste désigne un ensemble de tâches relatif à une partie de la prestation, un employé occupant successivement

plusieurs postes pendant une journée de travail. Par exemple les pâtisseries se font de 7h30 à 11h30. Un autre poste chaud débute à 9h15, pour la préparation des « mijotés ». Les cuisiniers servent les assiettes pendant le service, ouvert de 11h30 à 14h30.

Les emplois du temps sont élaborés à l'aide d'un logiciel et donc selon la même méthode d'un restaurant à l'autre. L'éventail des tâches et les horaires sont dès lors relativement similaires, les journées étant programmées sur un éventail d'horaires qui débute à 7h30 et se termine à 22h00. La comparaison entre les deux sites fait cependant apparaître des différences dans l'organisation des postes. On note à Nîmes un plus large éventail de distinctions entre les activités, avec le poste grillades et le poste des mijotés, et un poste dénommé « îlot », qui est une sorte de buffet central. Les horaires sont davantage dissociés à Nîmes. On compte pour le service du midi neuf horaires distinctes d'arrivées, alors qu'à Arles on n'en répertorie « que » cinq. Enfin les arrivées sont programmées au quart d'heures près à Nîmes, alors qu'à Arles les horaires s'établissent à la demi-heure près, et s'étalent moins dans la matinée. Cet état de fait peut être attribué à une prestation plus perfectionnée, plus spécifiée, qui laisse place à des ajustements en terme d'organisation du travail plus pointus. Point par point, ces différences peuvent sembler marginales. Mais les effets cumulés participent à la pression plus difficile relevée précédemment.

Ce planning laisse donc peu de place au collectif pour être soudé : les quelques heures en commun ne sont pas sur les mêmes postes, les pauses sont peu souvent au même moment, bref, l'équipe est ensemble au moment du service face au client, mais chacun est disséminé à son poste. Les employés de la cafétéria voient leurs arrivées et leurs départs progresser graduellement en fonction de leurs affectations de service. Les emplois du temps changent chaque semaine, et alternent postes occupés, et horaires. Les employés échangent bien quelques plaisanteries pendant les préparations. Ces échanges se font en petits groupes. Ainsi à Arles se prodiguent quelques conseils entre la fille de la salle et celle qui tient le cœur de blé, plus expérimentée. Pendant l'approvisionnement des buffets vont se croiser trois personnes qui vont communiquer également. Les cuisiniers sont isolés dans leurs postes et ont encore moins que les autres employés l'occasion de communiquer. Globalement les échanges sont pauvres, limités dans le temps et réservés à un très petit nombre de personnes et dépendant de la proximité des postes de travail. L'organisation serrée du travail ne laisse pas le temps d'en perdre en paroles inutiles. Sur le temps long, peu d'anciens se connaissent depuis longtemps. Si les échanges se limitent à se lancer quelques boutades, la bonne entente entre les personnes mises en situation de coopérer est néanmoins très importante. Les postes sont individualisés mais l'organisation d'ensemble nécessite une bonne coordination.

L'organisation serrée du temps rejaillit sur l'ambiance et les relations de travail et laisse peu de place aux échanges en grand nombre. Toutefois des relations se tissent en fonction des affinités, ou des mésententes. Les bavardages se font de personne à personne, lors de la préparation, et dépendent de côté de qui on est placé. *« Les horaires sont un outils majeur de management. Le personnel se fiche des résultats de la cafétéria, que ce soit en qualité ou en quantité. Ce qui les intéresse, c'est les horaires, les collègues avec qui ils vont travailler, les heures de repos et les fériés »* (directeur de la cafétéria le plateau d'Arles). La composition des équipes se fait en fonction

des affinités. « *Quand on sait que deux personnes s'entendent pas entre elles, on évite de les faire travailler ensemble* » (directrice de la cafétéria la galette de Nîmes).

Dès lors les organisations du travail configurées par les évolutions productives, à un degré avancé à Nîmes et un peu moins à Arles, laissent place à des collectifs précaires, circonscrits aux espaces immédiats de travail. Ce type d'organisation, qui fractionne emplois du temps, postes et horaires, est une entrave à des équipes caractérisées par des liens durables. Cependant, le minutage et la codification du travail qui résultent d'une rationalisation poussée du travail nécessite la coordination des membres de l'équipe et rend d'autant plus important le fonctionnement du collectif immédiat. Quand l'ambiance est mauvaise, et que cela rejaillit sur un individu, sa situation de travail devient vite insupportable.

La fragmentation des horaires se lit également à l'échelle des emplois du temps individuels. Les principaux effets sont d'une part l'aspect atypique des horaires, et d'autre part le nombre important de coupures. Les coupures et les amplitudes horaires outrepassent les limites de variation fixées par la législation. La durée des coupures est variable, de plus de quatre heures entre le service du matin et celui du soir, à 15 mn. Les cuisiniers relativement aux autres employés occupent les postes les plus réguliers, car ils ne tournent que sur quelques postes chauds, et ils sont du coup généralement à temps complet, alors que le temps partiel reste la norme pour les autres employés de service.

La réalité de l'absentéisme s'est manifestée très différemment dans les deux sites étudiés, l'un se caractérisant par un très fort taux d'absentéisme et par un mécontentement du directeur de la cafétéria sur ce thème, l'autre par un absentéisme plus que raisonnable et une tolérance de la directrice à l'égard des absents, compris et considérés comme non fautifs pour ce qui est des deux cas survenus pendant l'observation. Sur les 31 employés que compte au total l'équipe du plateau d'Arles, 6 étaient absents pendant la semaine d'observation (« absences hors-contrat ») et 4 en maladie. 2 employés étaient en congés annuels. 19 salariés étaient donc réellement disponibles pour travailler sur l'effectif total, soit moins des deux tiers. L'équipe de la galette de Nîmes totalise quant à elle un effectif de 29 salariés, parmi lesquels 2 étaient en congés annuels, 1 était en congés maternité, et 2 étaient absents. Les 2 absences étaient par contre autorisées par l'encadrement : la directrice avait d'ailleurs noté sur le planning « absence autorisée » pour l'une et « événements familiaux » pour l'autre. 24 des 29 salariés étaient donc disponibles pour travailler pendant la semaine choisie.

Ce qui est peut être le plus difficile à vivre pour les salariés, ce sont les horaires atypiques, fragmentés, qui font venir le week-end. Ces situations sont d'autant plus pénibles à supporter qu'elles ne sont pas assorties de rémunérations qui justifient de tels sacrifices. Dès lors, les employés qui s'en accommodent sont généralement jeunes et célibataires et cet emploi est un petit boulot qui permet de mener à bien un projet alternatif. D'autres acceptent avec résignation leur situation, car ils n'ont pas les moyens d'en changer, vu leur qualification, qui les attachent à ce secteur pour les cuisiniers, ou qui les limite dans ce type d'emploi, pour ceux (celles surtout) qui n'en n'ont pas, les employés de service. Les attitudes se distinguent selon les trajectoires des employés et leur situation familiale. Les chargés de famille en font un compromis fragile avec les contraintes de la vie familiale, qui nécessitent à la fois d'apporter un revenu tout en ayant du temps

libre pour s'occuper des enfants. Ainsi les cuisiniers viennent dans le secteur des cafétérias car les horaires restent plus compatibles avec la vie de famille que celles du secteur traditionnel, mais se plaignent des faibles rémunérations que procure Régalez_vous, quand bien même ils sont à temps complet et ont parfois l'occasion d'effectuer des heures complémentaires.

4.2 Restocol : l'apprentissage d'une autonomie gestionnaire et une concurrence interne pour la promotion

La complémentarité des rôles entre le gérant et les cuisiniers varie d'un restaurant à l'autre, selon la taille de l'équipe et le type de prestation réalisée. Les trois sites dont nous rapportons ici l'organisation du travail et l'activité des cuisiniers correspondent à des prestations de types distincts, domestique pour Sainte Adèle, la maison de retraite, standard pour le restaurant self service du collège privé Saint François d'Assise qui dispose également d'une cafétéria, et sous la forme du concept pour le restaurant d'entreprise Electro.

Au restaurant de Sainte Adèle qui compte une centaine de pensionnaires, le gérant s'occupe seul des commandes et de la planification des menus, et se trouve débordé. Il est également « posté » en cuisine, participant aux tâches de fabrication en rotation avec les deux cuisiniers du restaurant. L'un des deux cuisiniers est actuellement en période de formation pour passer au grade de second, et apprend la gestion du magasin. En début de formation pendant nos observations, il n'était pas encore autonome et cet apprentissage prenait davantage de temps au gérant qu'il ne le déchargeait. Les deux cuisiniers travaillent rarement ensemble dans ce petit restaurant qui propose aux pensionnaires de la maison de retraite un service du midi et un service du soir avec un unique plat principal. Le respect des principes « Indispensables à la qualité de service » laisse à désirer selon le responsable de secteur supérieur hiérarchique du gérant. Les pensionnaires ainsi que les aides soignantes sont très présents et il règne une ambiance familiale. Les deux cuisiniers sont autonomes pour la fabrication des repas, et l'un et l'autre font parfois les plats « à leur sauce » en s'arrangeant avec les recettes prescrites. Ils participent à la distribution en amenant le chariot qui maintient au chaud le plat du jour dans la salle de service

Au restaurant de Saint François d'Assise, self de 300 couverts, le gérant n'occupe pas de poste en cuisine. Il a en charge la gestion et l'aspect commercial du contrat, l'établissement étant réputé difficile pour l'exigence et le côté tatillon de son directeur qu'il faut soigner. Le gérant passe beaucoup de temps avec le personnel de l'organisation cliente, et a maille avec l'équipe de restauration qui s'est soudée contre lui. Habituellement, le chef de cuisine lui reporte les produits consommés dans le magasin pendant la fabrication et une partie des commandes à passer. Celui-ci étant en congé maladie pour accident du travail le temps de notre période d'observation, personne n'assurait son rôle et le gérant tentait vainement de reconstituer les produits consommés par son équipe. Les deux cuisiniers du self, relayés par un commis, s'arrangeaient avec les consignes pendant la fabrication. L'un des deux participaient au service des plats chauds pendant que l'autre s'occupait de l'approvisionnement.

Le restaurant Electro sert environ 3000 couverts tous les midis et emploie une équipe importante, dont une dizaine de cuisiniers, trois anciens salariés du client et un « pool » de jeunes cuisiniers. L'équipe est dirigée en cuisine par un chef de cuisine et dispose également de deux commis. Le gérant n'occupe pas de poste en cuisine. Il est aidé par la chef des caisses qui fait également office de secrétaire pour la gestion du personnel. Une partie des cuisiniers aspirent à être gérants, certains ayant d'ailleurs été recrutés sur la base d'une promesse de carrière. Le chef de cuisine est en fin de formation et devrait bientôt quitter Electro pour un autre restaurant. L'un des cuisiniers est en formation de second. De 15 heures à 16 heures, chacun examine les ventes de son stand en fonction des relevés de caisse, estime les stocks restants et prévoit les commandes à passer, rapportant ces résultats au chef de cuisine qui synthétise, corrige et dresse un bilan au gérant, tandis que les cuisiniers anciens sont partis ou vaquent à des occupations auxquelles ne s'intéressent pas le gérant. Ce moment est l'occasion d'une comparaison entre les résultats que tiennent les uns et les autres aux mêmes postes, dans une équipe où règne la concurrence entre certains. Cinq des cuisiniers sont soudés à leur chef de cuisine, critiquant entre eux le gérant pour tout le boulot qu'il leur fait faire à leur place mais ménageant de bonnes relations avec lui, deux font office de vilains petits canards et les anciens, maugréant contre leur employeur considéré comme une société financière qu'ils n'ont pas choisi, ne se frayant pas avec les autres cuisiniers. Les consignes sont ici suivies à la lettre, au grand dam des anciens, sous la houlette d'un chef de cuisine pour qui juste mesure des commandes et respect des « grammages » sont le gage d'une formation réussie. L'organisation du travail instaurée à Electro laisse une place importante à la gestion de la production dans l'activité d'une partie des cuisiniers, sur la base d'une régulation locale qui s'est traduite par l'apprentissage d'une autonomie gestionnaire, condition pour rentrer dans les filières de la promotion interne pour ceux qui le souhaitent.

Gestion de la production et gestion du personnel dans les entreprise Restocol et Régalez-vous.
tableau

Dimensions et indicateurs	Restocol	Régalez-vous
Prestations <ul style="list-style-type: none"> • Secteur • Clients • Forme des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Restauration collective • Collectivités publiques et privées, divers segments d'activité • Prestations « domestiques et traditionnelles », prestations standards et prestations spécifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Restauration de chaîne/caféterias • Consommateurs individuels, en temps de loisirs, ou pause déjeuner • Prestations standards plus ou moins élaborées
Convention collective	<ul style="list-style-type: none"> • Convention collective de la restauration collective 	<ul style="list-style-type: none"> • Convention collective des chaîne de caféteria
Outils de gestion et méthodes de production Politiques qualité	<ul style="list-style-type: none"> • certification des achats • formalisation des méthodes de fabrication et de distribution et certification de l'organisation « indispensables à la qualité de service » 	<ul style="list-style-type: none"> • certification des achats • formalisation des méthodes de fabrication et de distribution

Gestion du personnel <ul style="list-style-type: none"> • Formations • Filières de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations destinées à l'encadrement • Développement des formations ciblées pour les employés • Filière de promotion interne pour l'encadrement interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations réservées à l'encadrement • Filières de promotion interne pour l'encadrement • Turnover et absentéisme
	E	<ul style="list-style-type: none"> • De 7h à 23h, travail le WE, un WE de libre toutes les 3 semaines • Planning de semaine A à C (3 semaines)
Le processus de rationalisation dans une activité de service	niveau et neté ant pour	<ul style="list-style-type: none"> • SMIC, prime d'ancienneté, pénalisation de l'absentéisme • Temps complet et temps partiel pour les cuisiniers ; 65% des effectifs à temps partiel • CDI dominant (92,6% en 2002)

